

دليل التخطيط الاستراتيجي

القواعد الرئيسية المنظمة لبناء خطة استراتيجية فاعلة



دليل التخطيط الاستراتيجي

القواعد الرئيسية المنظمة لبناء خطة استراتيجية فاعلة

ح/ مؤسسة محمد وعبدالله ابراهيم السبيعي الخيرية، ١٤٣٧هـ.
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
مؤسسة محمد وعبدالله ابراهيم السبيعي
دليل التخطيط الإستراتيجي / مؤسسة محمد وعبدالله ابراهيم السبيعي - الرياض، ١٤٣٧هـ
.. ص؛ .. سم
ردمك: ٦-٧-٩٠٤٦٧-٦٠٣-٩٧٨
١-التخطيط - المنظمات والهيئات - تنظيم وادارة أ. العنوان
ديوي ٤٠١،٦٥٨ ١٤٣٧/٧١٨٩
رقم الإيداع: ١٤٣٧/٧١٨٩
ردمك: ٦-٧-٩٠٤٦٧-٦٠٣-٩٧٨

المحتويات الرئيسية

لدليل التخطيط الاستراتيجي





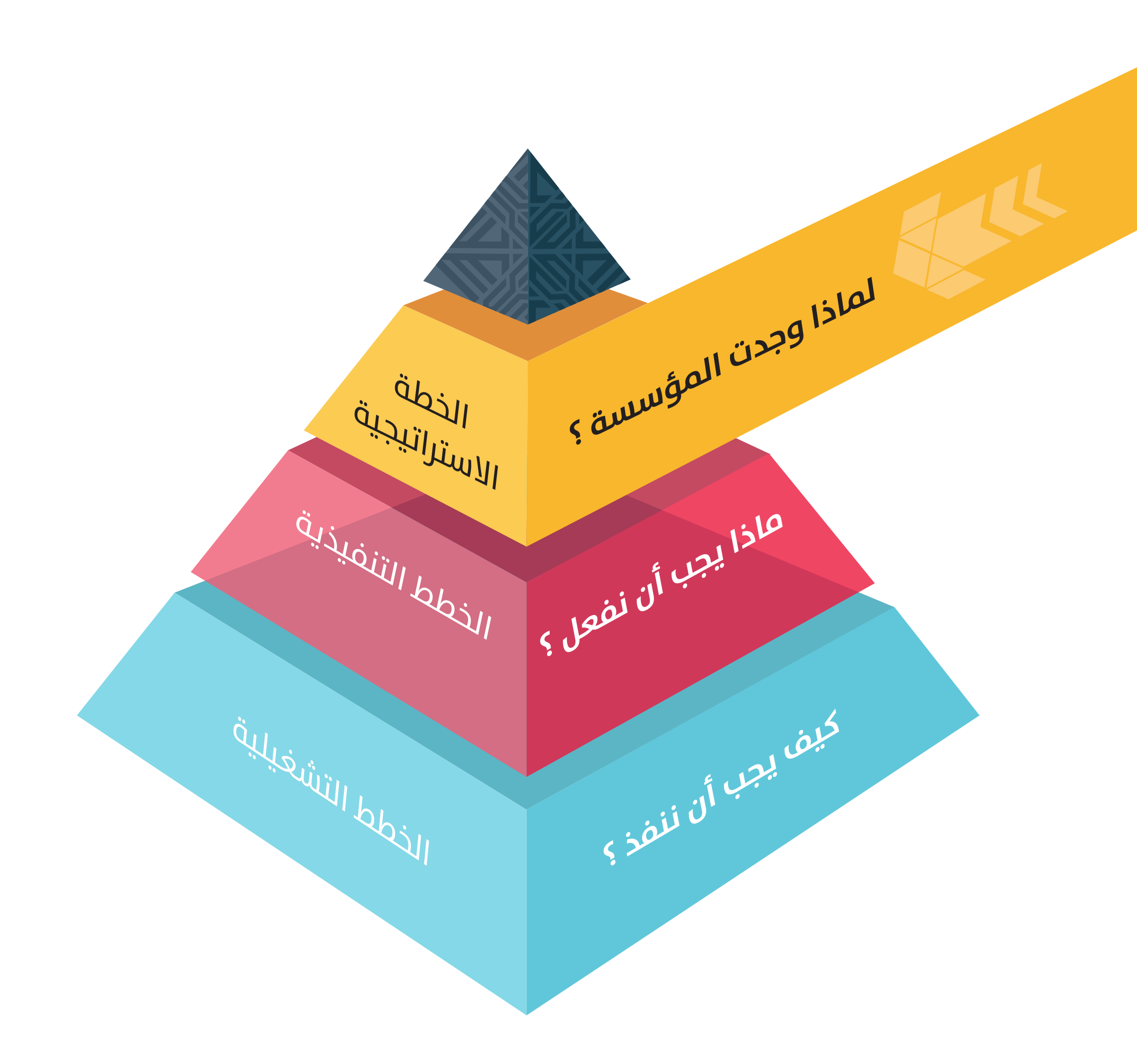


1

الفصل الأول

مقدمة حول عملية التخطيط الاستراتيجي

1 - مقدمة حول عملية التخطيط الاستراتيجي



تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي الإطار الكلي الجامع لعمل المؤسسة وتشمل ثلاثة محاور أساسية تتمثل في:



تحليل وتقييم الوضع الحالي لعمل المؤسسة بالنظر إلى البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة

02
ثانياً

إستشراف مستقبل عمل المؤسسة من حيث رؤيتها الاستراتيجية وغايات عملها وتوجهاتها وقيمها المؤسسية



خارطة الطريق التي توضح كيفية انتقالها من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي من خلال منظومة أهدافها الاستراتيجية

تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي الأسلوب الأمثل لإحداث نقلة نوعية في مجمل أداء المؤسسة ويتطلب مشاركة صانعو القرار الفعليين في المؤسسة وكافة الأطراف الرئيسية المؤثرة في تطوير أداء المؤسسة مع ضرورة الانتباه إلى ضرورة التركيز في الأبعاد الكلية للمؤسسة وعدم التأثر بالمشاكل والأعمال الفرعية التي قد تحرف النظرة الكلية للإرتقاء بالموقع والدور الاستراتيجي المستقبلي لعمل المؤسسة

يعتبر هذا الدليل المرجع الرئيسي لتوضيح المراحل الرئيسية التي تمر بها عملية التخطيط الاستراتيجية وتقاطعتها مع الجهات الخارجية والمكونات الداخلية المختلفة، كما يقدم هذا الدليل شرح مفصل للسياسات والقواعد الرئيسية المنظمة لكل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي والإجراءات الخاصة بكيفية إعداد التحيلات والخطة الاستراتيجية بشكل منهجي منظم وباستخدام نماذج تساعد المعنيين على إعداد ومراجعة وتوثيق تلك المخرجات



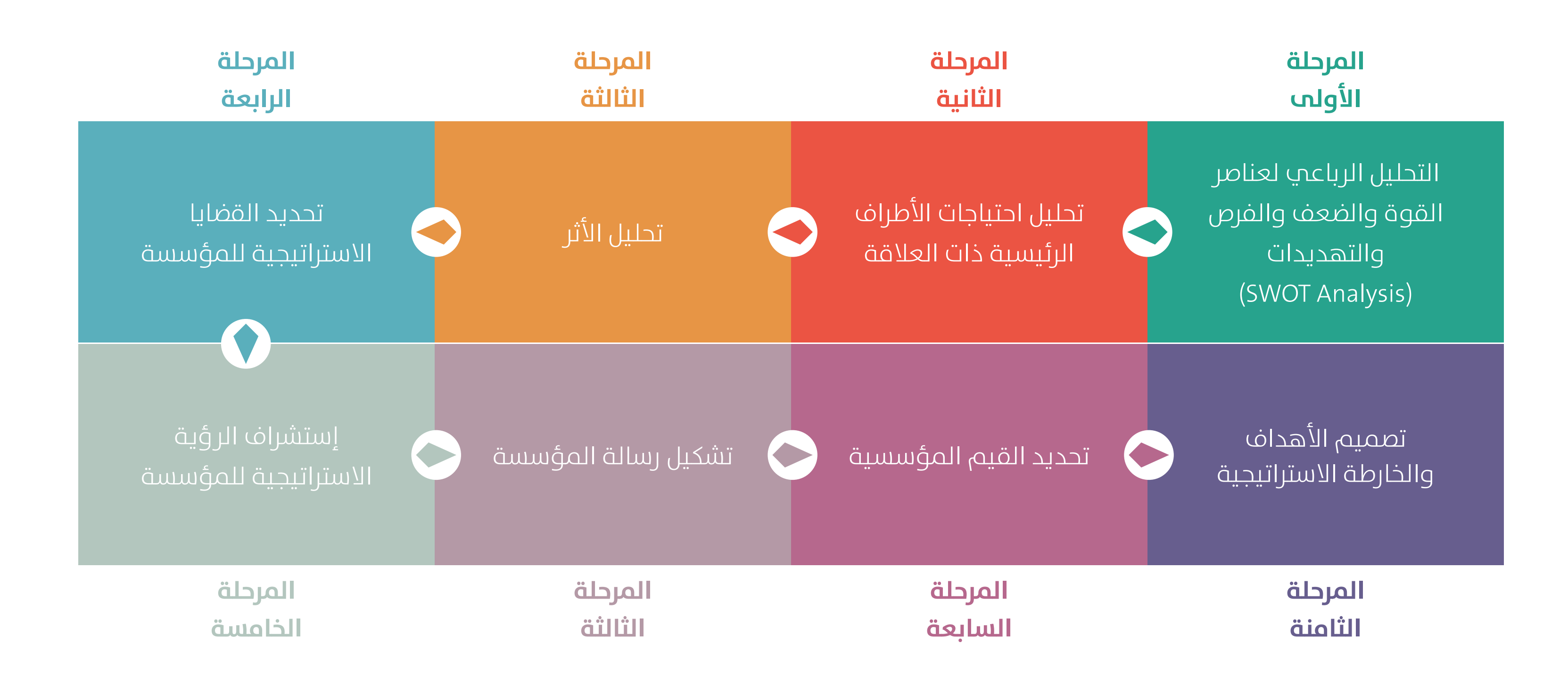


2

الفصل الثاني

المراحل الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي

مراحل التخطيط الاستراتيجي

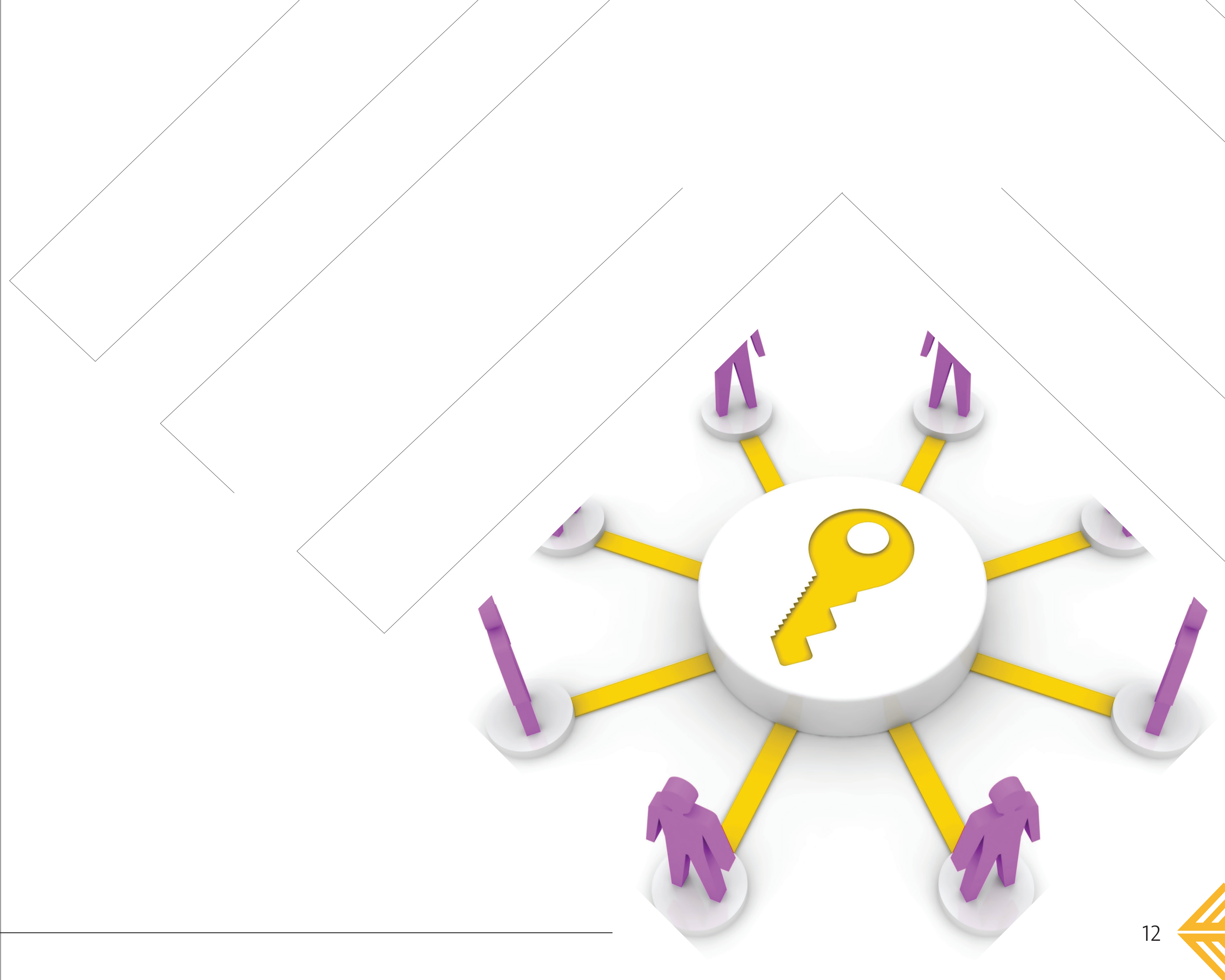




3

الفصل الثالث

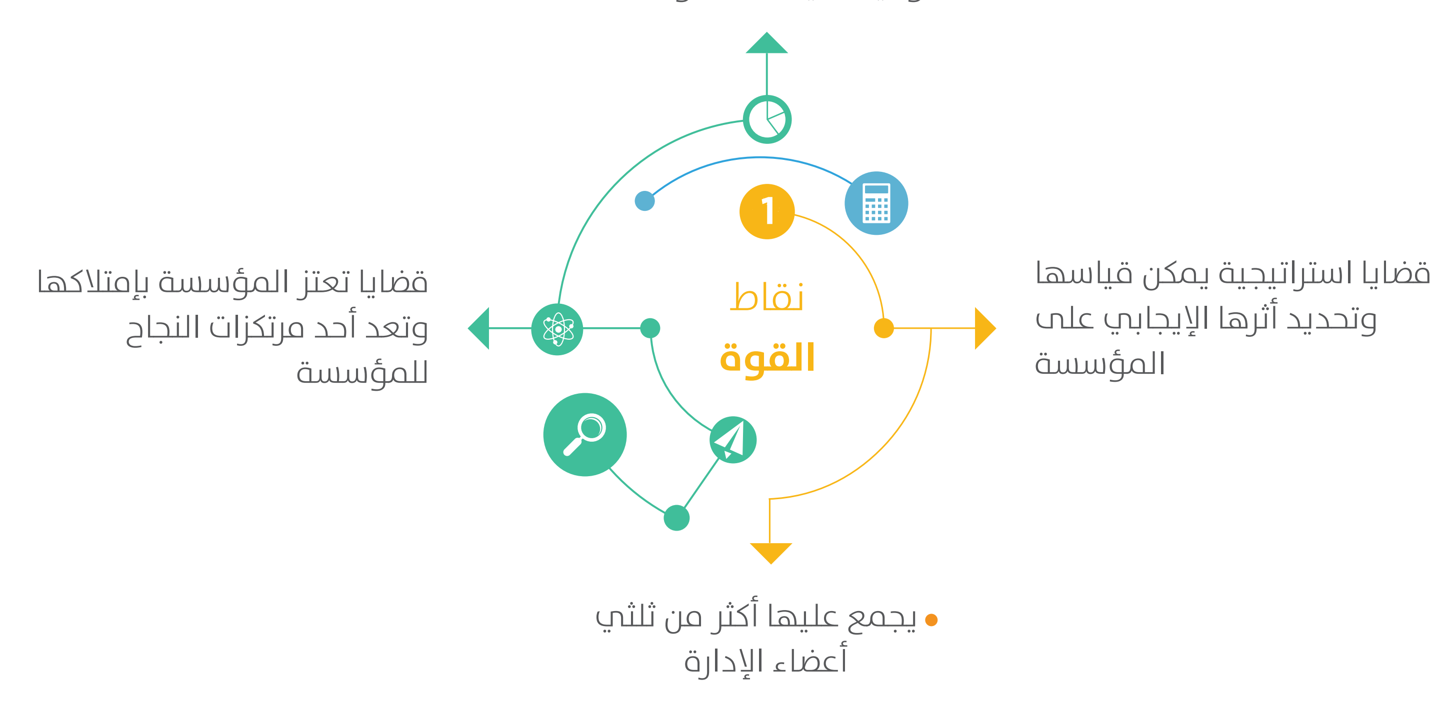
السياسات المنظمة لأعمال التخطيط الاستراتيجي تبعا لمراحل التنفيذ





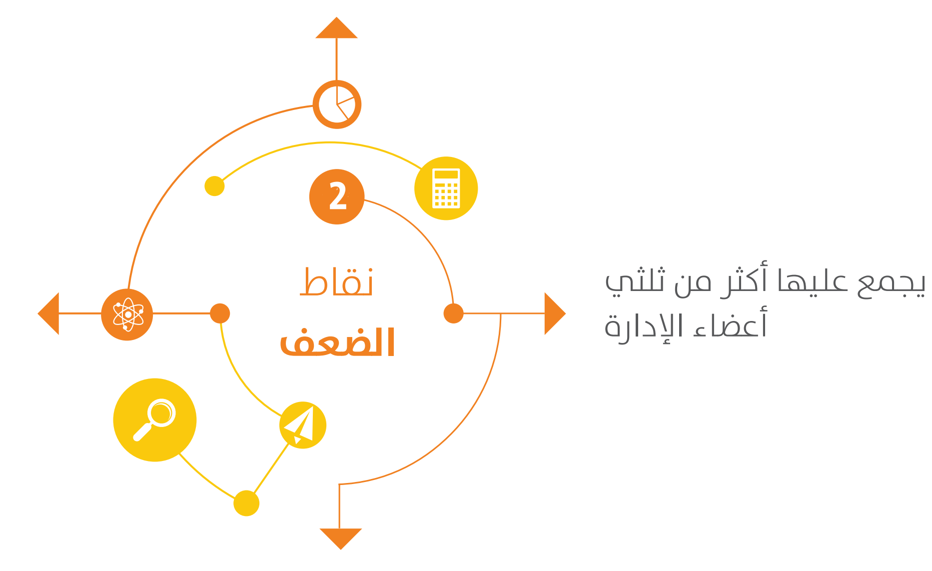
التحليل الرباعي لعناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات




هي قضايا داخلية و حالية تتمتع بها المؤسسة
وتتميز بها عن المؤسسات الشبيهة ولابد
من المحافظة عليها عند التخطيط لإحراز نقلة
نوعية في أداء المؤسسة
قضايا تعتز المؤسسة بإمتلاكها
وتعد أحد مرتكزات النجاح
للمؤسسة
1
نقاط
القوة
قضايا استراتيجية يمكن قياسها
وتحديد أثرها الإيجابي على
المؤسسة
يجمع عليها أكثر من ثلثي
أعضاء الإدارة

هي قضايا داخلية و حالية تعاني المؤسسة
من وجودها وتؤثر بشكل سلبي مباشر في
إحراز نقلة نوعية في أداء المؤسسة

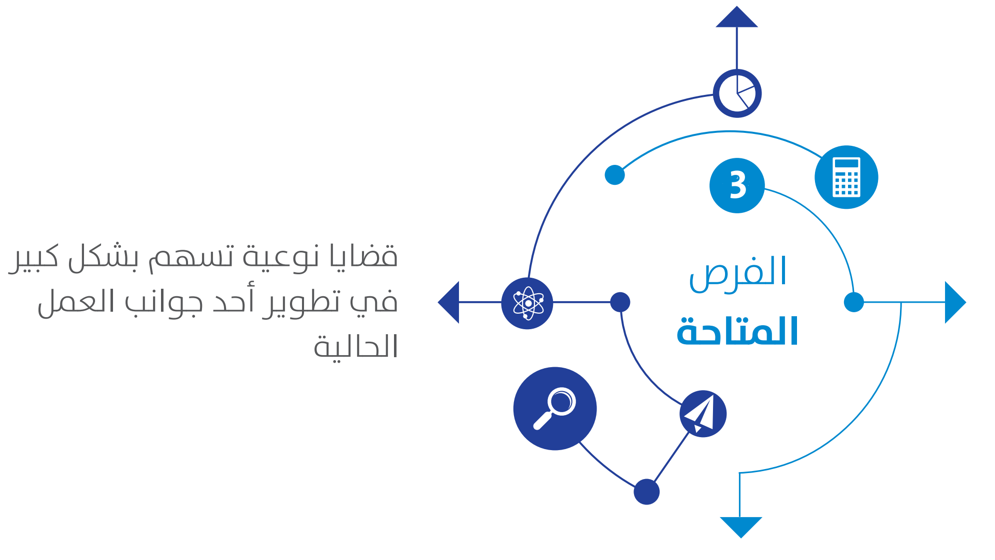
قضايا استراتيجية يمكن قياسها
وتحديد أثرها السلبي على
المؤسسة



يجمع عليها أكثر من ثلثي
أعضاء الإدارة

قضايا يتأثر بضعفها غالبية
الإدارات والأقسام وتعد أسباب
رئيسية تعيق تقدم المؤسسة

هي قضايا خارجية و مستقبلية تحتاج
المؤسسة إلى البحث عنها وإستثمارها بكفاءة
لإحراز نقلة نوعية في أداء المؤسسة



قضايا نوعية تسهم بشكل كبير
في تطوير أحد جوانب العمل
الحالية

مصادر جديدة ومبتكرة يمكن
صناعتها وتصميمها في المؤسسة
لتطوير أداء المؤسسة

ممارسات محلية وعالمية
متميزة يمكن إقتباسها وإعادة
تشكيلها لتتلائم مع طبيعة
عمل المؤسسة

هي قضايا خارجية و مستقبلية لابد أن
تستدركها المؤسسة لتجنب المخاطر التي قد
تعيق إحراز نقلة نوعية في أداء المؤسسة



رصد مباشر لقوانين وسياسات
عامة تم إتخاذها من قبل جهات
حكومية أو خاصة أو خيرية تتأثر بها
المؤسسة ولها انعكاسات سلبية
مباشرة على أداء المؤسسة

إستشراف لتحولات رئيسية قد تحدث
في البيئة السياسية أو الإقتصادية
أو الإجتماعية ولها إنعكاسات سلبية
محتملة على أداء المؤسسة


2
المرحلة الثانية
تحليل احتياجات الأطراف الرئيسية ذات العلاقة

1 إستعراض كافة الأطراف التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بعمل المؤسسة

2 الأطراف هي جهات أو مجموعات أو أفراد داخلية أو خارجية تحيط بالمؤسسة وترتبط معها بعلاقة مباشرة

3 تجميع الأطراف المتشابهة في الاحتياجات ضمن مكونات أكبر وإعادة تسمية الطرف الجامع لتلك الأطراف

4 الحرص على إبقاء 5 إلى 9 أطراف رئيسية تؤثر بشكل مباشر في إحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسة

5 تحديد أهم 3 احتياجات رئيسية لكل طرف من المؤسسة من خلال توجيه السؤال التالي «ماذا يحتاج كل طرف بشكل رئيسي من المؤسسة لضمان مساهمته في تطوير أداء المؤسسة ؟»

6 الحرص على إشراك ممثلين عن كل طرف للإستماع مباشرة للاحتياجات الرئيسية لذلك الطرف

7 تحديد أهم 3 احتياجات رئيسية للمؤسسة من كل طرف من خلال توجيه السؤال التالي «ماذا تحتاج المؤسسة من كل طرف رئيسي لضمان تطوير أداء المؤسسة ؟»

8 إستعراض أهم الاحتياجات الرئيسية للمؤسسة من كافة الأطراف في مجموعة مستقلة وكذلك أهم الاحتياجات الرئيسية للأطراف من المؤسسة في مجموعة أخرى

9 مراجعة وتنقيح الاحتياجات وصياغتها كعناصر ملموسة يمكن ق10101010ياسها وتحقيقها





المرحلة الثالثة

تحليل احتياجات الأطراف الرئيسية ذات العلاقة

يتكون تحليل الأثر من العناصر الرئيسية التالية:



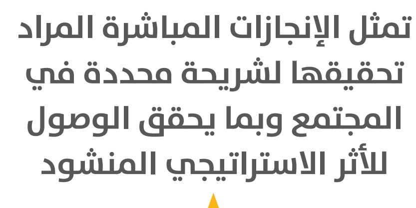


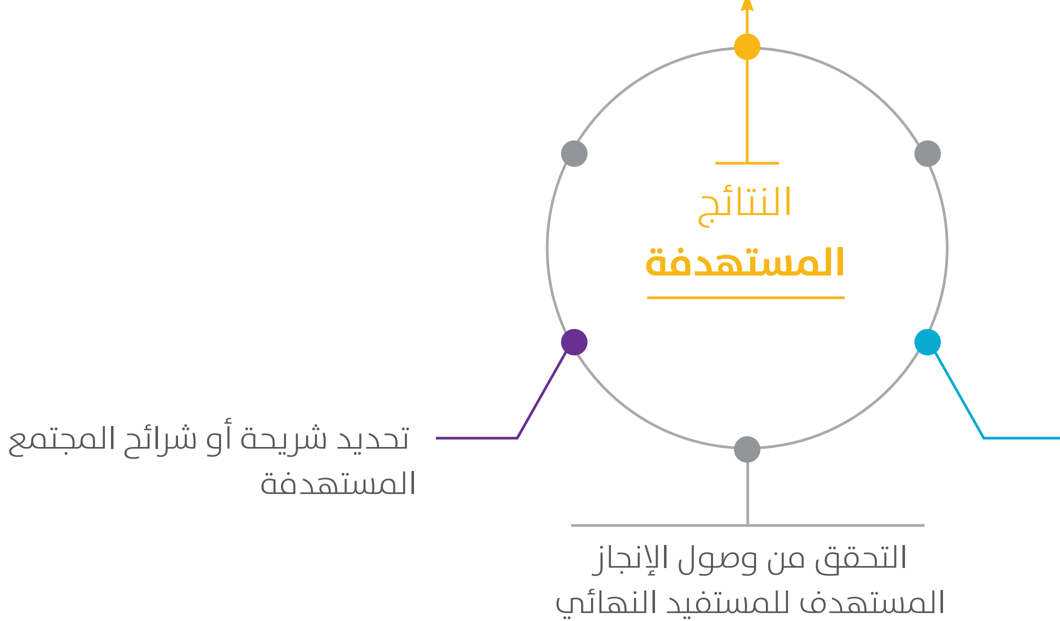
نجاحات استراتيجية ملموسة للمؤسسة تسهم بشكل مباشر في إبراز محاسن وتميز أحد مكونات المجتمع كقدوة يحتذى بها

نجاحات استراتيجية ملموسة للمؤسسة تسهم بشكل مباشر في تخفيف المعاناة الحالية أو المستقبلية لأحد مكونات المجتمع

نجاحات استراتيجية ملموسة للمؤسسة تسهم بشكل مباشر في تعزيز و تطوير القدرات والممارسات لأحد مكونات المجتمع في جوانب محددة

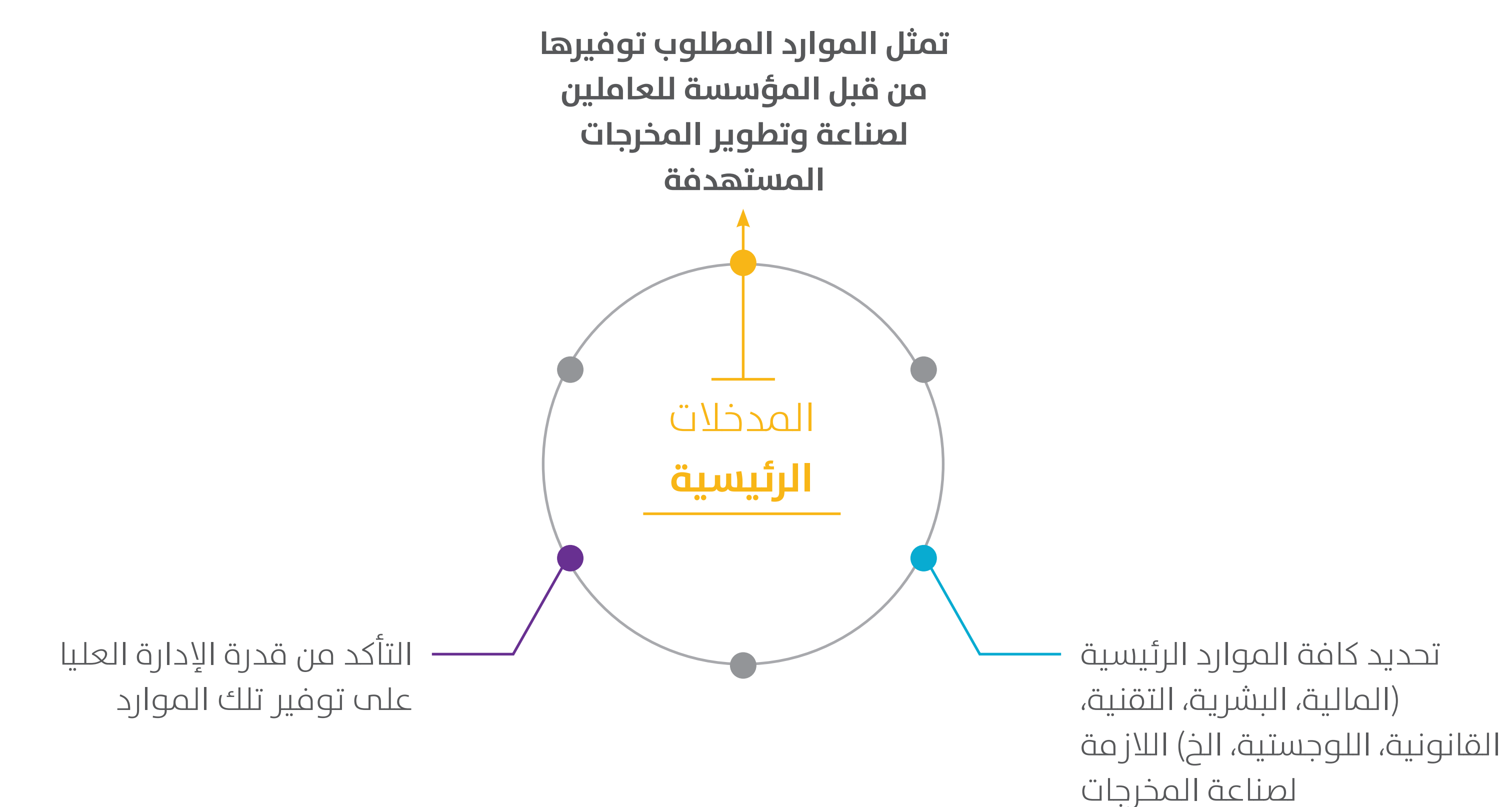



تمثل الإنجازات المباشرة المراد
تحقيقها لشريحة محددة في
المجتمع وبما يحقق الوصول
للأثر الاستراتيجي المنشود


النتائج
المستهدفة
تحديد شريحة أو شرائح المجتمع
المستهدفة
التحقق من وصول الإنجاز
المستهدف للمستفيد النهائي
من أبناء المجتمع
تصميم الإنجازات كمكونات مادية
يمكن قياسها ومتابعة أثرها في
المجتمع

يتكون تحليل الأثر من العناصر الرئيسية التالية:

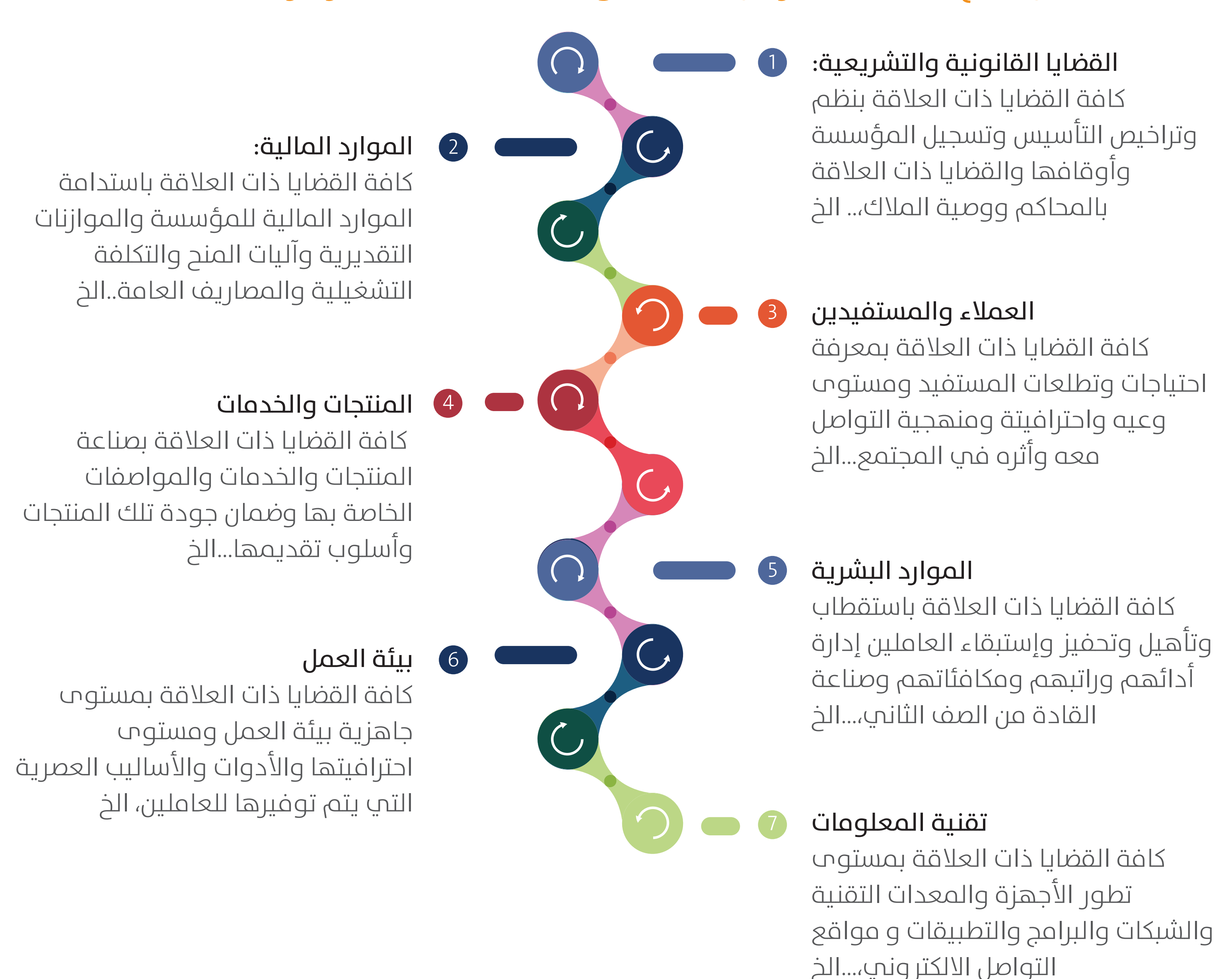



تمثل الموارد المطلوب توفيرها
من قبل المؤسسة للعاملين
لصناعة وتطوير المخرجات
المستهدفة
المدخلات
الرئيسية
التأكد من قدرة الإدارة العليا
على توفير تلك الموارد
تحديد كافة الموارد الرئيسية
(المالية، البشرية، التقنية،
القانونية، اللوجستية، الخ) اللازمة
لصناعة المخرجات


4
المرحلة الرابعة
تحديد القضايا الاستراتيجية للمؤسسة



تلخيص نتائج التحليلات للمراحل السابقة وتصنيفها تبعا للعناصر الرئيسية التالية:



8
العلاقات الداخلية
كافة القضايا ذات العلاقة بمنظومة الاتصالات الإدارية بين كافة المستويات الإدارية أفقيا وعاموديا وعلاقات وشكاوي ومقترحات الموظفين ،...الخ

9
العلاقات الخارجية
كافة القضايا ذات العلاقة بتواصل المؤسسة مع الملاك والداعمين المحتملين والحلفاء الاستراتيجين والشركاء والزوار والجهات الحكومية...الخ

10
البنية التحتية
كافة القضايا ذات العلاقة بالمباني والأصول الاستثمارية والمشاريع الإنشائية...الخ

11
النظام الإداري المؤسسي
كافة القضايا ذات العلاقة بنظم العمل المؤسسي بما في ذلك الهياكل التنظيمية والأوصاف الوظيفية وورسم العمليات ومنح الصلاحيات...الخ

12
الصورة الذهنية
كافة القضايا ذات العلاقة بتصميم وإبراز هوية المؤسسة للمجتمع ورصد أثرها وقمتها المضافة للمجتمع، الخ

13
تقييم مستوى أهمية تلك العناصر في إحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسة وإختيار العناصر ذات الأهمية المرتفعة كقضايا استراتيجية لابد من إستدراكها في الخطة الاستراتيجية

14
مراجعة قائمة القضايا الاستراتيجية وتجميعها في مجموعات أكبر بحيث لايتجاوز عدد القضايا الاستراتيجية عن 15 قضية مركزية





5 المرحلة الخامسة

استشراف الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة

1

تمثل رؤية المؤسسة الإطار الاستراتيجي لهوية المؤسسة في المستقبل والتي ترغب في تحقيقها خلال الخمس سنوات القادمة بإذن الله .

2

تتشكل الرؤية الاستراتيجية من العناصر الرئيسية التالية:

- 2 - 1 الموقع الاستراتيجي:

هو المكانة التي ترغب المؤسسة في الوصول اليها بعد خمس سنوات
- تشكيل صورة مستقبلية طموحة للمكانة التي نرغب أن نرى المؤسسة عليها بعد خمس سنوات من الآن
- إستدراك القدرات والإمكانات الحالية للمؤسسة (من خلال الإطلاع على التحليلات السابقة) لتجنب رسم موقع استراتيجي لايمكن الوصول اليه بعد خمس سنوات
- الحصول على توافق أكثر من ثلثي المشاركين (من مجلس الإدارة والإدارة العليا وأعضاء الإدارة) على الموقع المقترح

- 2 - 2 الدور الاستراتيجي:

هو المحور الرئيسي لعمل المؤسسة والذي سيساعدها في تحقيق الموقع الاستراتيجي المنشود
- تصميم الدور الاستراتيجي بمثابة الإطار الجامع لطبيعة عمل المؤسسة في المستقبل
- تجنب طرح الدور الاستراتيجي كمجموعة من المحاور أو أعمال فرعية ستقوم المؤسسة بتنفيذها في المستقبل
- التأكد من شمول الدور الاستراتيجي للأعمال الرئيسية التي ستقوم المؤسسة بتنفيذها

- 2 - 3 الميزة الاستراتيجية:

هي جوانب التميز التي ستعمل المؤسسة على بناءها لتنفيذ الدور الاستراتيجي بكفاءة وإقتدار
- التركيز على الجوانب النوعية التي ستعمل المؤسسة على إكتسابها بصورة تجعلها مرجع رئيسي مرموق في تلك الجوانب لدى كافة الأطراف الرئيسية
- تصميم الميزة الاستراتيجية كعنصر ملموس يمكن قياسه والعمل على تطويره
- تجنب الإكثار من المزايا الاستراتيجية والإكتفاء بأهم 1 إلى 3 مزايا استراتيجية بحد أقصى ليتسنى صناعة تلك المزايا الاستراتيجية بصورة متألقة



3

تعتبر الرؤية الاستراتيجية مصدر الالهام الرئيسي لكافة العاملين والداعمين والشركاء لتحقيق نقلة نوعية في مستوى أداء وإنجازات المؤسسة.

4

تتشكل الرؤية الاستراتيجية كجملة مصاغة بشكل احترافي تحتوى على العناصر الرئيسية السابقة وبما لا يتعدى العشر كلمات ليتسنى حفظها من قبل الجميع .


6
المرحلة السادسة
تشكيل رسالة المؤسسة



1

1 - تمثل رسالة المؤسسة الغاية السامية من وجود المؤسسة والتي ستعمل على تحقيقها بمشاركة كافة المخلصين من الأطراف الرئيسية المحيطة بها

2

تتشكل رسالة المؤسسة من العناصر الرئيسية التالية:

2.1 - الغاية السامية:

هي بمثابة الطموح الكلي الذي تتمنى المؤسسة تحقيقه من خدمتها للمجتمع

- تشكيل الغاية السامية من خلال إستعراض الآثار الاستراتيجية (في تحليل الأثر) وتحديد المآلات والأبعاد الاستراتيجية لتحقيق تلك الآثار في المجتمع
- توجيه السؤال التالي « مالذي تتطلع إليه المؤسسة من تحقيق الآثار الاستراتيجية الواردة في تحليل الأثر ؟»
- تجنب وضع بعض الآثار الاستراتيجية كغاية سامية
- تجنب وضع أحد مرتكزات العمل كغاية سامية
- الحرص أن تشمل الغاية السامية بعد قيمي واضح
- تصميم الغاية السامية بصورة محفزة لكافة الأطراف الرئيسية المشاركة في تحقيق تلك الغاية

2.2 - تحفيز الأطراف:

تلبية الاحتياجات والتطلعات الرئيسية للأطراف لتعزيز مشاركتهم في تحقيق الغاية السامية للمؤسسة

إستعراض الاحتياجات الرئيسية لكل طرف رئيسي (والتي تم تحديدها في تحليل احتياجات الأطراف الرئيسية ذات العلاقة)

العمل على إعادة تشكيل تلك الاحتياجات الرئيسية من خلال:

استبعاد بعض الاحتياجات ذات الأثر المحدود في تحفيز تلك الأطراف

النظر بعمق للدافع الرئيسي لبعض تلك الاحتياجات

ضم بعض الاحتياجات الفرعية في إحتياج رئيسي أكبر

إستدراك التشابه في بعض الاحتياجات من قبل أكثر من طرف رئيسي

تشكيل رسالة المؤسسة كجملة مصاغة بشكل احترافي من 25 كلمة بحد أقصى تحتوي على العناصر الرئيسية السابقة مع التأكد من تكاملها مع الرؤية الاستراتيجية





المرحلة السابعة

تحديد القيم المؤسسية

1

تمثل القيم المؤسسية المواصفات الرئيسية الخاصة بشخصية المؤسسة وهويتها ولذا فلابد من إرتباطها بشكل مباشر بالرؤية الاستراتيجية وتجنب إستخدام القيم العامة

2

القيم المؤسسية هي مظلة جامعة لمنظومة المبادئ والسلوكيات والممارسات الاحترافية الواجب تبنيها من قبل المؤسسة لتحقيق الرؤية الاستراتيجية وتتشكل في ثلاث مستويات رئيسية :

2.1 - مستوى الفرد:

ويشمل تحديد القيم المؤسسية التي نحتاج أن يتمتع بها كل فرد في المؤسسة

2.2 - مستوى المجموعة:

ويشمل تحديد القيم المؤسسية التي يجب أن تتمتع بها كافة التشكيلات الإدارية في المؤسسة (إدارة، قسم، لجنة، الخ)

2.3 - مستوى المؤسسة:

ويشمل تحديد القيم المؤسسية التي ترغب المؤسسة أن تعرف بها لدى الأطراف الخارجية (المستفيد، الداعم، الجهات الحكومية، الخ)



3

يبدأ تشكيل القيم من خلال إستعراض الرؤية الاستراتيجية بعناصرها الرئيسية الثلاثة (الموقع الاستراتيجي، الدور الاستراتيجي والميزة الاستراتيجية) ومن ثم توجيه السؤال الاستراتيجي التالي: « ماهي أهم مبادئ ومواصفات العمل الرئيسية اللازمة لتحقيق الموقع والدور والميزة الاستراتيجية والتي يجب أن يتمتع بها:

- كل فرد في المؤسسة
- كل مجموعة عمل
- المؤسسة في علاقتها مع العالم الخارجي (التركيز على المستفيد والداعم والجهات الرسمية)

4

يتم إستعراض كافة المبادئ والقواعد المنظمة للعمل في كل مستوى ومن ثم تجميع المبادئ المتشابهة في منظومات مشتركة ومنحها تسمية لقيم جامعة

5

التصويت على أهم قيمتين في كل مستوى من المستويات الرئيسية الثلاث وبحيث لايتجاوز عدد القيم الإجمالية عن سبعة قيم

6

يقوم فريق الإدارة بتحديد أهم أربعة ممارسات سلوكية تعبر عن تطبيق كل قيمة على أرض الواقع

7

يقوم فريق الإدارة بإعداد تعريف دقيق لايتجاوز ال 15 كلمة لكل قيمة من القيم المعتمدة إستنادا إلى الممارسات السلوكية المرتبطة بكل قيمة

8

يمكن أن تستخدم الممارسات السلوكية المرتبطة بكل قيمة كمعايير لتقييم مستوى التزام المؤسسة بالقيم المؤسسية ومن ثم تحديد مناطق الضعف في تلك الممارسات السلوكية وتحليل أسبابها الكامنة ومن ثم العمل على معالجتها





المرحلة الثامنة

تصميم الأهداف والخارطة الاستراتيجية

تمثل الأهداف الاستراتيجية منظومة الأعمال الرئيسية الكبرى التي ستقوم المؤسسة بتنفيذها خلال فترة الخطة الاستراتيجية

1

يمكن تحديد الأهداف الاستراتيجية من خلال الإجابة على السؤال الاستراتيجي التالي « ماهي محاور العمل الرئيسية التي يمكن أن تحقق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة ؟»

2

تعتبر منهجية بطاقات الأداء المتوازن أحد أهم المنهجيات المتميزة والتي يمكن إستخدامها لتصميم الأهداف الاستراتيجية في أربعة نطاقات عمل رئيسية تتكامل فيما بينها كما يلي:



3

تعتبر منهجية بطاقات الأداء المتوازن أحد أهم المنهجيات المتميزة والتي يمكن إستخدامها لتصميم الأهداف الاستراتيجية في أربعة نطاقات عمل رئيسية تتكامل فيما بينها كما يلي:

3.1 - النطاق المالي:
هو النطاق الخاص بتعظيم الملاءة المالية للمؤسسة من خلال زيادة الموارد المالية الثابتة و المتغيرة بالإضافة إلى تقليل التكلفة وتحقيق الإستثمار الأمثل لموارد المؤسسة

3.2 - نطاق التعلم والنمو:
هو النطاق الخاص ببناء قدرات المؤسسة المختلفة (البشرية، المعرفية، التقنية، الخ) وبنيتها التحتية

3.3 - نطاق العمليات الداخلية:
هو النطاق الخاص بتنفيذ العمليات الرئيسية التي تمثل تخصص المؤسسة وتشمل صناعة برامجها ومنتجاتها وخدماتها والتأكد من جودتها

3.4 - نطاق المستفيدين:
هو النطاق الخاص بالتواصل مع المستفيد النهائي للمؤسسة للتحقق من تلبية احتياجاته وتطلعاته

4

الإستفادة من القضايا الاستراتيجية التي تم التوافق عليها من قبل فريق الإدارة في تصميم الأهداف الاستراتيجية

5

الحرص على تصميم 1 إلى 4 أهداف استراتيجية في كل نطاق من النطاقات السابقة من خلال الإجابة على السؤال التالي «ماهي أهم الإنجازات الرئيسية المراد تحقيقها في كل نطاق ؟»

6

تجنب طرح المشاريع كأهداف استراتيجية حيث أن كل هدف استراتيجي يشمل مجموعة من المشاريع التي تحقق في مجملها إنجاز استراتيجي يتم تنفيذه خلال فترة الخطة الاستراتيجية

7

تصميم الخارطة الاستراتيجية للمؤسسة لتشمل من أسفل إلى أعلى عناصر الخطة الاستراتيجية التالية:

7.1 - القيم المؤسسية الدافعة نحو إنجاح العمل في مستوياتها الثلاثة الموضحة في مرحلة بناء القيم المؤسسية
7.2 - الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في نطاقاتها الأربعة الرئيسية كما تم توضيحها في البنود رقم (1،2،3،4،5) السابقة
7.3 - رسالة المؤسسة موضحة الغاية السامية لها ومنهجية المؤسسة في تلبية احتياجات وتطلعات الأطراف الرئيسية المحيطة والمذكورة في في مرحلة بناء رسالة المؤسسة
7.4 - الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة بمكوناتها الخاصة بالموقع الاستراتيجي والدور الاستراتيجي والميزة الاستراتيجية والمذكورة في في مرحلة إستشراف الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة

8

مراجعة الخارطة الاستراتيجية والتأكد من التكامل بين جميع عناصرها والتحقق من السرد الموضوعي لتلك العناصر على إعتبار أن كل عنصر سيقود لتحقيق الذي يليه







4

الفصل الرابع

هيكلية المتابعة لأداء الخطة الاستراتيجية

منهجية إدارة الخطة الاستراتيجية

أ- إعداد الخطة الاستراتيجية

	1	2	3	4
المهمة	التجهيز لورشة التخطيط الاستراتيجي وتوجيه الدعوات للمعنيين	إدارة نقاشات المشاركين الخاصة بصناعة مكونات الخطة الاستراتيجية	مراجعة وإعتماد المخرجات النهائية للخطة الاستراتيجية	حفظ الخطط التشغيلية في النظام المعرفي للمؤسسة
المسؤول	الإدارة الاستراتيجية	مستشار خارجي	مجلس الإدارة	الإدارة الاستراتيجية

ب- تنفيذ وتقييم الخطة الاستراتيجية

	1	2	3	4
المهمة	تحديد كافة المتطلبات الخاصة بتنفيذ الخطة والميزانية المطلوبة	توفير المتطلبات اللازمة للتنفيذ	البدأ بتنفيذ الخطة الاستراتيجية	توثيق نتائج تنفيذ الخطة الاستراتيجية وإعداد التقرير السنوي
المسؤول	مساعدالأمين / مدير الإدارة	مجلس الإدارة/ الأمين	مساعدالأمين / مدير الإدارة	الإدارة الاستراتيجية

- تقوم الإدارة الاستراتيجية بالتجهيز لعقد ورش التخطيط الاستراتيجي وإعداد جداول العمل الخاصة بذلك والتنسيق لدعوة المعنيين للمشاركة في ورش التخطيط الاستراتيجي
- تقوم الإدارة الاستراتيجية بتأمين مستشار متخصص في التخطيط الاستراتيجي لإدارة ورش العمل
- يقوم مستشار التخطيط الاستراتيجي بإدارة ورش العمل الخاصة بالتحليل الاستراتيجي والعمل مع المشاركين على إتمام:
- التحليل الرباعي لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات باستخدام النموذج المرفق رقم (1)
- تحليل احتياجات الأطراف الرئيسية ذات العلاقة باستخدام النموذج المرفق رقم (2)
- تحليل الأثر بمكوناته الخاصة بالمدخلات والمخرجات والنتائج والأثر باستخدام النموذج المرفق رقم (3)
- تحديد القضايا الاستراتيجية المراد التركيز عليها في المستقبل باستخدام النموذج المرفق رقم (4)
- يقوم مستشار التخطيط الاستراتيجي بتجهيز و طباعة مخرجات التحليل الاستراتيجي وتوزيعها على المشاركين للإطلاع والمراجعة
- يقوم مستشار التخطيط الاستراتيجي بإدارة ورش العمل الخاصة بالعصف الذهني لبناء مكونات الخطة الاستراتيجية والعمل مع المشاركين على صناعة:
  - الرؤية الاستراتيجية باستخدام النموذج المرفق رقم (5)
  - رسالة المؤسسة باستخدام النموذج المرفق رقم (6)
  - القيم المؤسسية باستخدام النموذج المرفق رقم (7)
  - الأهداف الاستراتيجية باستخدام النموذج المرفق رقم (8)
  - الخارطة الاستراتيجية باستخدام النموذج المرفق رقم (9)



- يقوم مستشار التخطيط الاستراتيجي بتجهيز و طباعة مكونات الخطة الاستراتيجية وتوزيعها على المشاركين للإطلاع والمراجعة
- تقوم الإدارة الاستراتيجية بالترتيب لعرض المخرجات النهائية للتحليلات والخطة الاستراتيجية على مجلس الإدارة للمراجعة والإعتماد النهائي
- تقوم الإدارة الاستراتيجية بإعداد نسخ عن المخرجات النهائية المعتمدة للخطة الاستراتيجية وتوزيعها على مساعدي الأمين ومدراء الإدارات



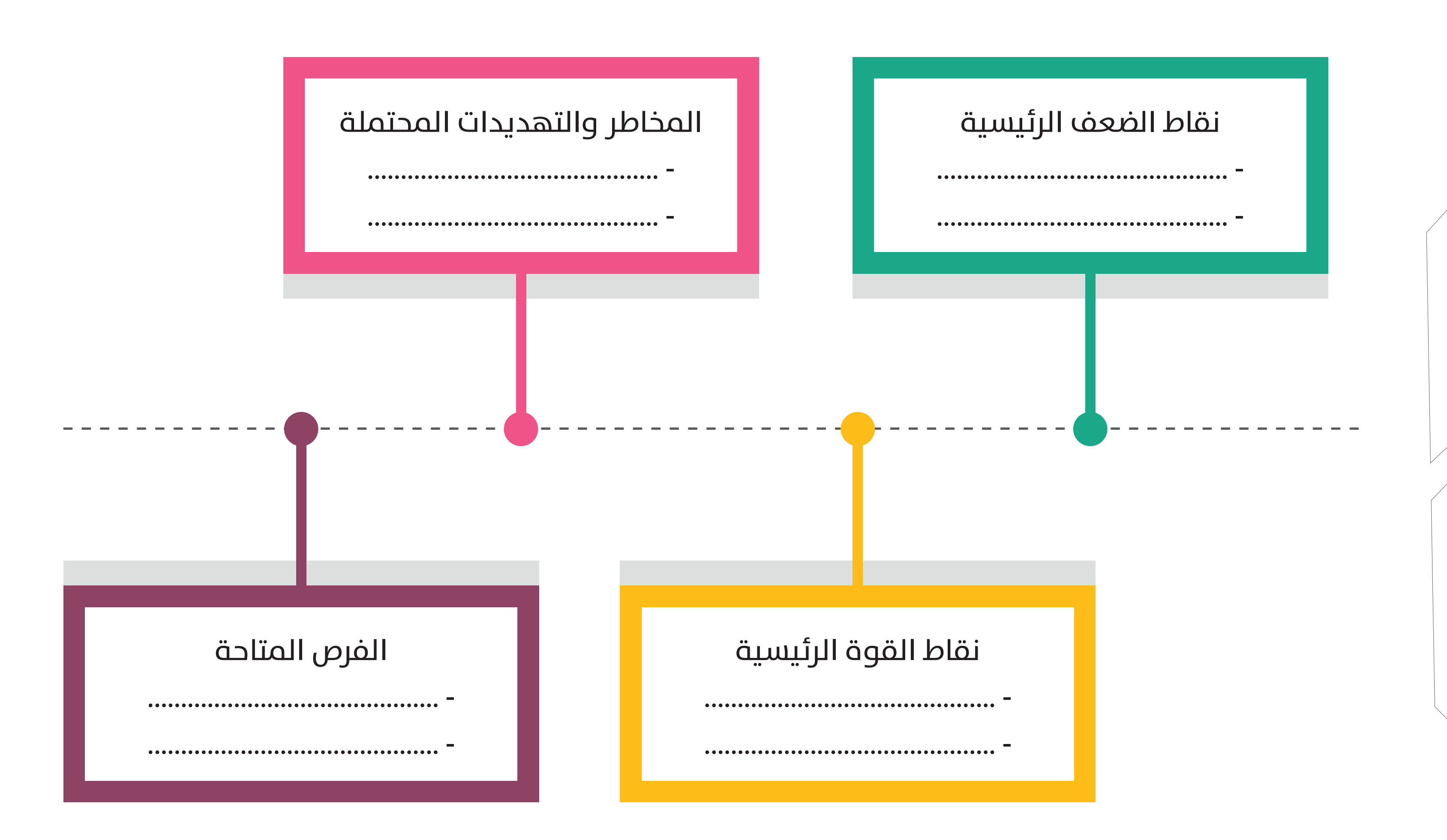
5

الفصل الخامس

النماذج المنظمة لإعداد الخطة الاستراتيجية

نموذج (1)

التحليل الرباعي لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات



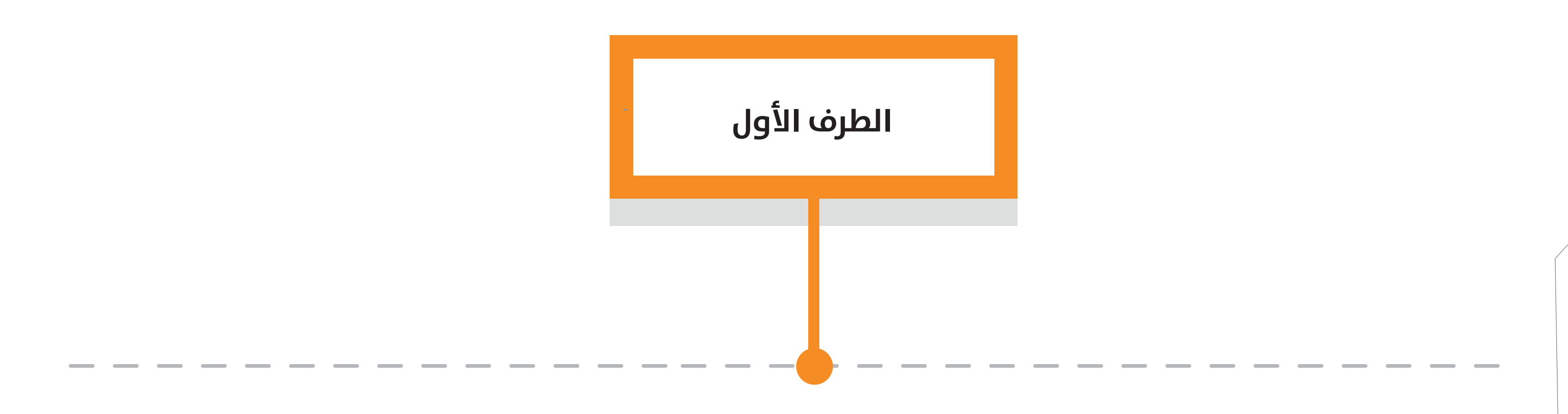
نموذج (2/أ)

تحليل احتياجات الأطراف الرئيسية ذات العلاقة



نموذج (2/ب)

تحليل احتياجات الأطراف الرئيسية ذات العلاقة



ماذا تريد المؤسسة من الطرف الأول	ماذا يريد الطرف الأول من المؤسسة

نموذج (3)

تحليل الأثر

رقم	العنصر	البنود
1	الأثر	- .... - ....
1	النتائج	- .... - ....
3	المخرجات	- .... - ....
4	المدخلات	- .... - ....



نموذج (4):

تحديد القضايا الاستراتيجية للمؤسسة

المحاور الرئيسية	القضايا ذات العلاقة	هام جدا	هام	متوسط الأهمية	منخفض
القضايا القانونية والتشريعية					
الموارد المالية					
العملاء والمستفيدين					
المنتجات والخدمات					
الموارد البشرية					
بيئة العمل					
تقنية المعلومات					
العلاقات الداخلية					
العلاقات الخارجية					
البنية التحتية					
النظام الإداري المؤسسي					
الصورة الذهنية					

نموذج (5)

استشراف الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة

العناصر الرئيسية للرؤية الاستراتيجية

الموقع الاستراتيجي	الدور الاستراتيجي	الميزة الاستراتيجة
....	....	....
....	....	....
....	....	....

نموذج (6)

تشكيل رسالة المؤسسة



الغاية من وجود المؤسسة

جذب الأطراف الرئيسية للمساهمة في تحقيق الغاية من وجود المؤسسة

....

....

....

الطرف (1): ....

الطرف (2): ....

الطرف (3): ....

الطرف (4): ....

نموذج (7)

تحديد القيم المؤسسية



الفرد	فريق العمل	صورة المؤسسة للعالم الخارجي
-	-	- ....
-	-	- ....
-	-	- ....

نموذج (8)

تصميم الأهداف الاستراتيجية تبعا لمنهجية بطاقات الأداء المتوازن

نطاق التعلم والنمو

....

....

نطاق العمليات الداخلية

....

....

الرؤية الاستراتيجية

النطاق المالي

....

....

نطاق المستفيدين

....

....

الخارطة الاستراتيجية

الرؤية

الرسالة

نطاق المستفيدين
تحقيق الرسالة

نطاق العمليات الداخلية
متطلبات التميز

نطاق التعلم والنمو
متطلبات التنفيذ

النطاق المالي
متطلبات التطوير

شكرا للشريك الفني





مكتب جاهزية الأعمال

رقم التلفون: 0126514919 - رقم الفاكس: 0126519432 - جوال: 0568444482
العنوان البريدي: ص.ب 5296 جدة 21422
شارع الملك فهد - عمارة أبا الخيل – متكب رقم (702)

التصميم والإخراج



المملكة العربية السعودية – الرياض
الهاتف: 4562410   الفاكس: 4561675
للتواصل والنشر:
info@wojoooh.com
www.facebook.com /wojoooh
@wojoooh1







مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية
الرياض - المملكة العربية السعودية
هاتف : 96612810403+ - 96612810809+ - 96612810057+
فاكس : 96612810599+ البريد الإلكتروني : ir@sf.org.sa